Crisis Management

Canada

Crisis Management

Gouvernement du Canada
Bureau du Conseil privé

Government of Canada
Privy Council Office

Canada

TABLE OF CONTENTS

Chapter	Page
Preface	1
Introduction	3
Observations and Lessons Learned	5
Observations	5
Lessons Learned	8
Summary of Lessons Learned	16
Conclusions	19

102-037667

PREFACE

Federal public service managers are becoming more aware that crises can affect any part of their area of responsibility. While the word "crisis" conjures up thoughts of natural and human-made disasters, of lives lost and property damaged, more often than not most public service managers will have to deal with crises that relate more closely to their everyday area of responsibility, e.g., the delivery of programs, the application of regulations, the interpretation of policy.

It is this latter broad sense of crisis management that is addressed in this document. By presenting the observations and lessons learned by managers who have found themselves unexpectedly in the position of a crisis manager, it is hoped that managers in the public service will be better able to support government in its management of major issues.

In making a distinction between crises and natural and human-made disasters, recognition must be given to the vital role of Emergency Preparedness Canada. The mandate of Emergency Preparedness Canada is primarily to co-ordinate federal emergency planning to meet emergencies occurring as a result of natural or human-made disasters or war. Emergency Preparedness Canada also encourages a uniform standard of emergency preparedness across the country to reduce to a minimum the human suffering and loss of property often arising from disasters.

INTRODUCTION

At first glance, the phrase "crisis management" appears to be a contradiction in terms. After all, a crisis is a crisis in large part because it emerges as if from nowhere and challenges our sense of what is normal and well-managed. A crisis is also frequently characterized by confusion or even panic, and occasionally induces rational individuals to throw up their hands and run around in circles.

Can one actually manage a crisis?

The short answer is yes, provided one accepts three fundamental precepts:

1. Crises are inevitable;

2. Like any other management challenge, crises should be planned for, at least in the sense that certain management procedures can be agreed upon in advance and implemented once a crisis hits; and

3. Crisis management is an integral part of every manager's responsibility. Any department, or any branch in a department, may find itself in a crisis management role.

This booklet is based on these precepts. It is composed of a collection of observations and lessons learned by public and private sector managers who have worked their way through a diverse range of crises. The reader is offered a synthesis of these experiences. What is striking is that so much of what is required to successfully manage a crisis is plain common sense.

OBSERVATIONS AND LESSONS LEARNED

Observations

1. Crises are inevitable. The question is not whether an organization will find itself embroiled in a crisis, but how soon and how big?

2. There are different types of crises. The Oxford dictionary defines a crisis as "a moment of danger or suspense in politics, commerce, etc."

3. A crisis is a crisis when the media, Parliament and/or credible or powerful interest groups identify it as a crisis. A crisis need not pose a serious threat to human life, but it must somehow challenge the public's sense of appropriateness, tradition, values, safety, security or the integrity of the government.

4. A crisis is exacerbated if there appears, even briefly, to be confusion or nobody in control.

5. From a communications standpoint, the media develop a symbiotic relationship with interest groups.

6. Most electronic-media-focussed crises are short-lived.

7. During a crisis, the logical concept of risk versus benefit is suspended. If the issue of risk is to be discussed, only zero-risk explanations are acceptable to the public and the media.

8. Every crisis is different, but all share to some extent the following characteristics:

   - Surprise;
   - Insufficient information when you need it most;
   - Events outpace response by organization (real or perceived);
   - Escalating flow of events;
   - Loss of control (real or perceived);
   - Important interests at stake;
   - Intense scrutiny from the outside;
   - Development of a siege mentality;
   - Panic;
   - Disruption of regular decision-making processes; and
   - Affected managers focus on short-term planning/decision/action.

9. Although every crisis is different, the media and interest groups react with predictable sameness. Three key questions invariably provide the focus for their attention:

   - Who is to blame (when will the party "at fault" be fired)?;
   - When did the organization discover the problem, what did it do before it became a public crisis, and what is it doing now that it is a crisis?; and

   - How can the interests at stake be protected and/or compensated?

10. Effective crisis management depends, to a large degree, on effective communications--within the organization and with external interest groups.

    How a crisis is handled in the opening hours can determine if it lasts for a week and is then over, or if it does damage which lasts for years.

11. During a crisis, particularly in the early stages, there tends to be a natural resistance within an organization embroiled in a crisis to be forthcoming with information. This may exacerbate the perception that events are outpacing the response.

    The usual arguments for being silent during this critical stage must be resisted. These include:

    - We need to assemble more facts;
    - We shouldn't be panicked into action;
    - We haven't got the right spokesperson;
    - There are legal implications we must consider;
    - We must be careful of our corporate image;
    - We must safeguard powerful interests or important institutions/industries;
    - We don't know the solution to the problem;

- We want to be careful we don't reveal competitive information.

These are all valid considerations, but not with respect to first communications with the public.

12. The reasons for communicating are far more compelling and avoid problems implied by each of the reasons for not doing so. They include:

    - Address concerns of the affected public;
    - Initiate contact with or respond to the media;
    - Control escalation factor--avoid confusion;
    - Ensure that you are seen to be taking action; and
    - Provide valid and timely guidance on what affected persons should do.

Lessons Learned

A variety of practices have been employed in successful crisis management. These practices have been tested in crises by many organizations and have been proven to work.

Crises can be managed. In fact, many organizations have not only survived crises but have enhanced their public and professional images in the process. As for any major management challenge, there must be a plan and there must be a working team operating within clearly understood guidelines prescribed in the plan. In

short, a crisis is a time for exceptional management, not panic or a suspension of good management practices. Managers must be prepared to participate, to focus on the problem at hand, and to know what is expected of them.

As a prerequisite to managing successfully during a crisis, an organization or a government must accept that crises are inevitable and must be prepared for the worst. This does not mean being paranoid. What it means is that we should be tracking potential crisis issues even though there may be no indication whatsoever of a possible crisis.

Crisis management should be viewed as one element in a broader management continuum that comprises pre-crisis management (normal issue management, in other words), crisis management, and post-crisis management (return-to-normal management).

1. **Have a clear set of crisis management procedures**

    a) A generic contingency plan that sets out:

        - How decisions are made and by whom, including procedures for the organization's crisis management team;
        - A triggering procedure;
        - A fan-out and callback system for rapid first-step communications; and
        - A public information plan that includes basic messages, such as the organization's primary concern for health and safety.

b) A capacity for ongoing monitoring of emerging issues and public environment analysis. An extension of this is to plan in advance for certain kinds of predictable crises by building into the program or policy development a response to potential tough questions, leaks, etc. Monitoring can also assist in the development of responses to incorrect information put forth by the media and special interest groups.

c) A procedure for testing the plan as frequently as possible. It is particularly important to practise multi-department strategies to be sure that people and equipment will work together.

d) Provision for training major players/spokespersons.

2. Be prepared for the worst

Be prepared to participate in your organization's crisis management team. The establishment of a crisis management team does not supplant the need for pre-crisis and post-crisis management activity. On the contrary, such activities should be further developed. Issue identification and tracking, with a functioning early-warning system to pick up new and emerging issues at the departmental level, is essential if an organization is to manage crises successfully.

During a crisis, a spokesperson needs to be chosen to speak for the organization.

While it is essential to have a single spokesperson throughout a crisis, there may also have to be a number of subordinate spokespersons who can provide information in the regions, on information hotlines, etc; or who, because of technical expertise, can assist the lead spokesperson in dealing with the media. No matter how many subordinate spokespersons, the information they give out must be consistent with that of the lead spokesperson. Part of the crisis management team's responsibility would be to develop messages; proposed Question and Answer packages; and media lines for distribution to, and use by, sub-spokespersons. All spokespersons must sing from the same hymn book.

The level or rank of the spokesperson is important, as it signals the degree of the crisis. If you go too high, you run the risk of unduly alarming the public and you lose an opportunity for a fall-back position. Above all, the spokesperson must be credible and, preferably, fluently bilingual.

3. Take the initiative, make news

Do not be afraid to be forthright with good news or bad. Do not hesitate to admit that you do not have all the answers or that you do not have the instant "solution" the media customarily demand. This is the key to establishing your integrity and the fact that you are in control.

Designate a spokesperson (and alternates) and stick with the spokesperson throughout the crisis. In the early hours of a crisis, the spokesperson's message is generally the same--an expression of genuine concern, not explanation, not blame and never specifics such as compensation--just concern.

Tell the truth. Emphasize that you are monitoring the situation and are actively seeking a solution.

Inform the media that you will talk to them regularly and do so, but at your time and place. To whatever extent possible, control television visuals by offering your own (interview clips, etc.).

Do not on any account delay action, in the hope that the crisis will blow over.

4. Establish a checklist of contacts

When a crisis hits it is essential that key personnel be notified as quickly as possible. Many organizations report that they have benefited by designating a crisis management team of key officials. Their names, telephone numbers, and where they could be reached 24 hours a day were circulated throughout the organization. All personnel, particularly regional personnel, knew whom to call the instant a crisis was identified.

5. Do not panic

Evaluate the nature of the crisis. Why is it a crisis? Who says it is a crisis (the media, special interest groups)? When was it first identified as a crisis?

Examine the information you are receiving. If it is coming primarily from the media, serious consideration should be given to obtaining information from other sources.

Ascertain key target audiences and focus communications primarily on these audiences.

Be comfortable with having no instant, ultimate solution to the crisis. Avoid knee-jerk reactions to perceived threats.

6. Take action to prevent escalation of the crisis

Never invent a scapegoat. If there is obvious blame to be attached to a person or policy, take appropriate action without delay. Such action should be taken only if it is a genuine solution; firing somebody or retreating on policy as a quick-and-dirty attempt to abort the crisis will achieve nothing and may create more problems than it will solve.

7. Assess the situation from more than one perspective

It is all too easy for senior officials to believe the situation is worse than it really is. When a crisis manager sees only negative editorials or television reports, the

dimension of the problem tends to balloon. Research is the means whereby the manager's mind is refocussed as to the exact size and level of awareness of the problem. In other words, bad press does not necessarily mean public attitudes have significantly altered.

Virtually every successful crisis management program has contained a research component. Managers should not be speculating on what the public may be thinking--they should know.

8. **Identify and inform potential supporters**

Enlist the support of those who share your viewpoint. Partisan supporters are affected less by adverse media (generally speaking) than the uncommitted. Informed supporters can have significant impact on the public.

Supporters can be a first line of subtle response by initiating alternative viewpoints (through letters to the editor, for example), which they would be less likely to do if they lacked information.

9. **Deal with only the crisis during the crisis**

A crisis is not the time to defend policies on the basis of a superior record or outstanding performance in the past. Such achievements should be communicated as a matter of course in non-crisis periods; a good record should be there to fall back on at all times. Third-party spokespersons

talking about the good track record of an organization can however be helpful, even during a crisis.

10. **Reintegrate the crisis into the normal flow of business**

When a crisis begins to wane and the organization is once again seen to be in control, the crisis issue should be visibly pulled back. For the air of crisis to be dispelled, the issue must lose its special crisis status and be integrated into the organization's day-to-day operations.

11. **Conduct a post-mortem**

Once the crisis is over and operations are returning to normal, it is important from both a communications and an operational point of view to have a post-mortem. This is where all the participants sit down and examine how the contingency plan worked. Was there a plan? If not, develop one. Review who did what; when things happened; why things happened. What was learned?

Follow up right after; make modifications so you are better prepared for the next crisis (there is always a next crisis).

SUMMARY OF LESSONS LEARNED

Crises are inevitable. The question is not whether the federal government will find itself embroiled in a crisis, but how soon and how big?

1. **Develop a crisis management plan**

2. **Be prepared for the worst**

   Track potential crisis issues.

   Develop a capacity for ongoing monitoring of emerging issues.

   Test the crisis management plan.

   Train your key players/spokespersons.

3. **Take the initiative**

   Establish your integrity.

   Make news.

   Take control.

   Designate a spokesperson and alternates and stick with the spokespersons throughout the crisis.

   Inform the media.

   Do not delay action.

4. **Establish a checklist of contacts**

5. **Do not panic**

   Who says this is a crisis?

   Don't believe everything you hear, see or read in the media.

   Ascertain key target audiences and focus communications primarily on these audiences.

   Be comfortable with having no instant, ultimate solution to the crisis. Avoid knee-jerk reactions to perceived threats.

6. **Take action to prevent escalation of the crisis**

   Never invent a scapegoat, but if there is obvious blame to be attached to a person or a policy, take appropriate action without delay.

7. **Assess the situation from more than one perspective**

   Negative editorials or television reports may cause senior officials to believe the situation is worse than it really is.

8. **Identify and inform potential supporters**

   Informed, aware supporters can have more impact on the public than is usually realized.

9. **Deal with only the crisis during the crisis**

   A crisis is not the time to defend policies based on a superior record or outstanding performance in the past.

10. **Reintegrate the crisis into the normal flow of business**

    When a crisis begins to wane, reintegrate the issue into the organization's day-to-day operations.

11. Conduct a post-mortem

Follow up right after; make modifications so you are better prepared next time.

If the crisis escalates, be prepared to continue crisis management activities in support of a central crisis management team.

CONCLUSIONS

During a crisis, handle only the crisis.

There are two essential elements to handling a crisis:

- On the policy or substantive side, you can take action to fix the problem; and
- On the communications side, you can keep the public, media and interest groups informed of what you are doing and why.

A large part of crisis management is the communications element. Well-managed communications can greatly assist your effective response to a crisis.

Because many crises confronting government involve more than one department, inter-departmental co-operation and co-ordination is required. A crisis is no time to start discussing procedures or dividing up responsibilities.

Crisis management procedures are essential. Managers must have a clear understanding of roles and responsibilities, going into and during a crisis. Training and exercises facilitate a high level of preparedness.

From a communications point of view, it is necessary to have a single message; to have clear, accurate, reliable information; and the message should be delivered by a designated spokesperson supported by sub-spokespersons drawing from the same information base.

Gestion de crise

Canada

Gestion de crise

Government of Canada
Privy Council Office

Gouvernement du Canada
Bureau du Conseil privé

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre	Page
Préface	1
Introduction.....	3
Observations et leçons tirées	5
Observations	5
Leçons tirées	9
Résumé des leçons tirées	18
Conclusions	21

PRÉFACE

Les gestionnaires de la Fonction publique fédérale sont de plus en plus conscients qu'une crise peut survenir dans n'importe quel secteur dont ils ont la responsabilité. Bien que le terme "crise" évoque des désastres naturels ou provoqués par l'action humaine, des vies perdues ou des biens endommagés, la plupart des gestionnaires de la fonction publique auront le plus souvent affaire à des crises qui se rapportent plus étroitement à leurs responsabilités quotidiennes, par exemple, mise en oeuvre de programmes, application de règlements ou interprétation de politiques.

C'est dans le sens large de cette dernière définition que la gestion de crise est abordée dans ce document. En présentant les observations et les leçons tirées par ceux qui se sont retrouvés subitement devant une crise, nous espérons que les gestionnaires de la fonction publique seront plus en mesure d'aider le gouvernement dans sa gestion des grands problèmes.

En faisant la distinction entre les crises et les désastres naturels ou provoqués par l'action humaine, il faut reconnaître le rôle vital de Protection civile Canada, dont le mandat consiste essentiellement à coordonner la planification des mesures d'urgence qui s'imposent au niveau fédéral par suite de désastres naturels ou provoqués par l'action humaine, ou de la guerre. Protection civile Canada encourage aussi l'adoption d'une norme de protection civile uniforme dans tout le pays afin de réduire au minimum les souffrances humaines et la perte de biens qu'entraînent souvent les désastres.

INTRODUCTION

De prime abord, l'expression "gestion de crise" peut sembler contradictoire. Après tout, si une situation dégénère en crise, c'est en grande partie parce qu'elle n'est pas prévue et qu'elle déborde du cadre de ce qui est normal et contrôlé. De plus, une crise est fréquemment caractérisée par la confusion ou même la panique, et pousse souvent des personnes rationnelles à s'arracher les cheveux et à tourner en rond.

Peut-on réellement gérer une crise?

En bref, oui, à condition d'accepter trois préceptes fondamentaux :

1. les crises sont inévitables;

2. comme tout autre défi en matière de gestion, les crises doivent être anticipées, du moins de façon générale, c'est-à-dire qu'il faut s'entendre à l'avance sur certaines procédures courantes à suivre en cas de crise;

3. la gestion de crise fait partie intégrante de la responsabilité d'un gestionnaire. Tout ministère, ou toute direction d'un ministère, peut être appelé à gérer une crise.

Cette brochure est fondée sur ces préceptes. Elle renferme un ensemble d'observations et de leçons tirées d'expériences vécues par des gestionnaires des secteurs public et privé qui sont passés par diverses crises. Elle offre au lecteur une synthèse de ces expériences. Il est surprenant de constater que, ce dont on a le plus besoin pour venir à bout d'une crise, c'est de simple bon sens.

OBSERVATIONS ET LEÇONS TIRÉES

Observations

1. Les crises sont inévitables. Il ne s'agit donc pas de savoir si un organisme se trouvera mêlé à une crise, mais dans combien de temps elle se produira et quelle en sera l'ampleur.

2. Il y a différents genres de crise. Le grand dictionnaire Larousse définit ainsi une crise : "modification grave et soudaine qui se produit dans l'ordre naturel des choses".

3. Une situation dégénère en crise quand les médias, le Parlement et/ou des groupes d'intérêts puissants ou dignes de foi la désignent ainsi. Il n'est pas nécessaire qu'elle présente une menace grave pour la vie humaine, mais elle doit en quelque sorte porter atteinte aux convenances, aux traditions ou aux valeurs, à la sécurité ou à la protection du public, ou encore à l'intégrité du gouvernement.

4. Une situation de crise peut s'aggraver s'il semble, même pour un bref moment, que la confusion règne au sein de l'organisme ou que personne n'est aux commandes.

5. Sur le plan de la communication, les médias entretiennent des relations très étroites avec des groupes d'intérêts.

6. Dans la presse électronique, la plupart des crises retiennent l'attention pendant peu de temps.

7. Pendant une crise, le principe logique du risque pris et de l'avantage obtenu disparaît. S'il faut aborder la question du risque, seules les explications portant sur l'absence de risque sont acceptables aux yeux du public et des médias.

8. Toutes les crises sont différentes, mais elles présentent toutes, dans une certaine mesure, les caractéristiques suivantes :

   . surprise,

   . insuffisance d'information quand le besoin se fait le plus sentir,

   . accélération, réelle ou perçue, des événements par rapport aux mesures prises par l'organisme,

   . enchaînement rapide des événements,

   . perte de la maîtrise, réelle ou perçue,

   . intérêts importants en jeu,

   . examen rigoureux de l'extérieur,

   . développement d'une mentalité d'assiégé,

   . panique,

   . perturbation des mécanismes réguliers de décision,

   . attention des gestionnaires en cause centrée sur les mesures, les décisions, la planification à court terme.

9. Malgré les différences entre les crises, les médias et les groupes d'intérêts réagissent tous de façon prévisible. Trois questions fondamentales retiennent invariablement leur attention :

   · Qui doit-on blâmer (quand la personne "fautive" sera-t-elle congédiée)?

   · Quand l'organisme a-t-il décelé le problème, qu'a-t-il fait avant que la situation ne devienne une crise publique, que fait-il maintenant que c'en est une?

   · Comment peut-on protéger les intérêts en jeu et/ou les indemniser?

10. L'efficacité de la gestion des crises dépend, en grande partie, de celle des communications -- au sein de l'organisme et avec des groupes d'intérêts de l'extérieur.

    La façon dont une crise est prise en main dans les premières heures peut décider si elle ne durera qu'une semaine ou si elle aura des répercussions qui se feront sentir pendant des années.

11. Au cours d'une crise, surtout au début, l'organisme qui s'y trouve mêlé affiche une résistance naturelle à fournir des renseignements, ce qui peut renforcer la perception qu'il est dépassé par les événements.

    Voici notamment les arguments habituels en faveur du silence au cours de cette étape critique, dont il faut se garder :

- Nous avons besoin de réunir davantage de faits.
- Nous ne devrions pas prendre des mesures sous l'influence de la panique.
- Nous n'avons pas le bon porte-parole.
- Il y a des répercussions juridiques à examiner.
- Nous devons veiller à ne pas ternir l'image de notre organisme.
- Nous devons protéger des intérêts puissants ou des institutions importantes et de grandes industries.
- Nous ne connaissons pas de solution au problème.
- Nous voulons prendre garde de ne pas divulguer des renseignements qui pourraient favoriser la concurrence.

Ces considérations sont toutes valables, mais pas sur le plan de la diffusion initiale de l'information au public.

12. Les motifs justifiant la diffusion de renseignements sont beaucoup plus convaincants et permettent d'éviter les difficultés inhérentes à chacun des "motifs d'inaction". La diffusion permet :

- de répondre aux préoccupations du public en cause;

- d'établir des rapports avec les médias ou de répondre à leurs questions;
- de maîtriser le facteur d'aggravation -- moyen d'éviter la confusion;
- de s'assurer d'être vu en pleine action;
- de fournir des conseils valables et opportuns à propos de ce que devraient faire les personnes touchées.

Leçons tirées

Toute une gamme de pratiques ont été utilisées pour gérer avec succès des crises. Ces pratiques ont été mises à l'essai par de nombreux organismes et ont prouvé leur efficacité.

On peut gérer une crise. En fait, bien des organismes ont non seulement survécu à pareille situation, mais ils ont amélioré par la même occasion leur image professionnelle et publique. Comme dans le cas de tout grand défi de gestion, il faut se doter d'un plan et former une équipe de travail dont le fonctionnement est régi par des lignes directrices bien comprises et inscrites dans le plan.

En résumé, une crise est le moment de faire preuve d'une gestion exceptionnelle, non pas d'être pris de panique ou d'abandonner toute saine pratique de gestion. Les gestionnaires doivent être prêts à participer, à se concentrer sur le problème du moment, et savoir ce qu'on attend d'eux.

Comme condition préalable à la gestion avec succès pendant une crise, un organisme ou un gouvernement doit accepter le caractère inévitable de ce genre de situation et se préparer au pire, ce qui ne veut pas dire qu'il faille être paranoïaque. Il faut seulement détecter les situations susceptibles de dégénérer en crise même lorsque rien ne semble indiquer une telle possibilité.

La gestion de crise doit être considérée comme un élément d'un vaste programme soutenu englobant la gestion avant (en d'autres termes, gestion des situations quotidiennes), durant et après la crise (retour à la gestion normale).

1. **Avoir des procédures de gestion de crise clairement définies**

   a) Élaboration d'un plan d'action intégré définissant ce qui suit :

      - la façon dont les décisions doivent être prises et par qui elles doivent l'être, notamment les procédures à suivre par l'équipe de gestion de crise;
      - un mécanisme de déclenchement;
      - un réseau de diffusion et de rappel afin de communiquer rapidement avec les intéressés dès le début;
      - un plan d'information du public comprenant des messages essentiels, par exemple préoccupation primordiale de l'organisme en matière de santé et de sécurité.

   b) Mise en place d'un mécanisme de surveillance continue des questions d'actualité et d'analyse de l'environnement public. Il s'agit d'être prêt à réagir à certains genres de crises prévisibles en prévoyant dans des programmes ou politiques une intervention face aux questions difficiles, aux fuites possibles, etc. La surveillance peut également aider à préparer des réponses aux renseignements inexacts avancés par les médias ou des groupes d'intérêts spéciaux.

   c) Procédures permettant l'essai du plan le plus souvent possible. Il est d'une importance cruciale de mettre en pratique les stratégies multiministérielles pour s'assurer que les gens et le matériel utilisé pourront fonctionner ensemble.

   d) Dispositions pour la formation des principaux intervenants/ porte-parole.

2. **Se préparer au pire**

   Soyez prêt à faire partie de l'équipe de gestion de crise de votre organisme. La constitution d'une équipe de gestion de crise ne remplacera pas la nécessité d'entreprendre des activités de gestion avant et après la crise. Au contraire, ces activités n'en seront que mieux élaborées. Pour gérer les crises avec succès, il est essentiel de déceler et de suivre de près les problèmes, ainsi que de posséder un réseau efficace d'alerte afin de

détecter les situations nouvelles et actuelles qui pourraient se transformer en crise pour l'organisme.

Pendant une crise, il faut choisir un porte-parole qui parlera au nom de l'organisme.

Bien qu'il soit essentiel de n'avoir qu'un seul porte-parole pendant toute la durée de la crise, il peut également y avoir un certain nombre de porte-parole subalternes qui peuvent fournir des renseignements dans les régions, aux tribunes téléphoniques d'information, etc., ou qui, en raison de leurs connaissances techniques, peuvent aider le porte-parole principal dans ses rapports avec les médias. Quel que soit le nombre des porte-parole subalternes, les renseignements qu'ils diffusent doivent être conformes à ceux du porte-parole principal.

L'équipe de gestion de crise aura pour responsabilité notamment d'élaborer des messages, trousses de questions et réponses et infocapsules à distribuer aux porte-parole subalternes pour leur propre usage. Tous les porte-parole doivent tenir le même discours.

Le niveau ou le rang des porte-parole est important, car il indique la gravité de la crise. S'il est trop élevé, il y a risque d'inquiéter indûment le public et de perdre la possibilité de recourir à une solution de rechange. Surtout, il importe que le porte-parole soit digne de foi et, de préférence, parfaitement bilingue.

3. Prendre les devants, faire les manchettes

N'ayez pas peur d'annoncer les nouvelles, bonnes ou mauvaises. N'hésitez pas à admettre que vous n'avez pas toutes les réponses ni les solutions instantanées que réclament habituellement les médias. Vous pouvez ainsi établir votre intégrité et le fait que vous avez la situation en main.

Désignez un porte-parole (et des suppléants) et gardez le même pendant toute la durée de la crise. Au début d'une telle situation, le message du porte-parole est presque toujours le même -- une préoccupation véritable, non pas une explication, ni un blâme, ni jamais de précisions telles que des indemnités -- simplement une préoccupation.

Dites la vérité. Insistez sur le fait que vous suivez la situation de près et que vous cherchez activement une solution.

Informez les médias que vous les tiendrez au courant et faites-le, mais c'est vous qui déciderez du temps et du lieu. Dans toute la mesure du possible, exercez un contrôle sur les images télévisées en offrant les vôtres (entrevue sur bande vidéo, etc.).

Sous aucun prétexte, ne reportez les mesures à prendre dans l'espoir que la crise se résorbera d'elle-même.

4. **Établir la liste des contacts**

Quand une crise survient, il est essentiel que les principaux responsables soient avisés le plus rapidement possible. Bon nombre d'organismes ont fait savoir qu'il leur a été utile de désigner une équipe de gestion de crise, composée de principaux responsables. Les noms et numéros de téléphone de ces derniers ainsi que l'endroit où on pouvait les joindre 24 heures sur 24 ont été diffusés dans tout l'organisme. Tout le personnel, en particulier celui de la région, savait qui contacter dès le début de la crise.

5. **Éviter le panique**

Évaluez la nature de la crise. Pourquoi est-ce une crise? Qui la qualifie ainsi (les médias, des groupes d'intérêts spéciaux)? Quand l'a-t-on qualifiée de "crise" pour la première fois?

Examinez les renseignements qui vous sont donnés. S'ils proviennent principalement des médias, il faut envisager sérieusement de s'informer auprès d'autres sources.

Sachez reconnaître les auditoires cibles et axez les communications sur eux.

Ne vous en faites pas si vous n'avez pas de solution instantanée, définitive, à proposer face à la crise. Évitez les réactions réflexes aux menaces perçues.

6. **Prendre des moyens pour éviter l'aggravation de la situation**

Ne créez jamais de bouc émissaire, mais s'il est manifeste qu'une personne ou une politique est à blâmer, prenez les mesures qui s'imposent sans tarder. Il ne faut prendre ces mesures que si elles apportent une solution véritable; le congédiement de quelqu'un ou le désaveu d'une politique uniquement, comme moyen expéditif de faire avorter une crise n'aboutiront à rien et peuvent créer davantage de problèmes qu'ils n'en résolvent.

7. **Évaluer la situation de plusieurs points de vue**

Il est souvent trop facile pour les hauts fonctionnaires de croire que la situation est pire qu'elle ne l'est en réalité. Lorsqu'un gestionnaire de crise ne voit que les éditoriaux ou les reportages télévisés défavorables, il a tendance à trop grossir le problème. En effectuant ses propres recherches, le gestionnaire peut ramener le problème à ses proportions véritables. En d'autres termes, une mauvaise presse ne signifie pas nécessairement que le public a fondamentalement changé d'attitude.

Presque tous les programmes réussis de gestion de crise renfermaient un élément de recherche. Les gestionnaires ne doivent pas supposer ce que le public peut penser -- ils doivent savoir.

8. Déterminer les partisans possibles et les renseigner

Assurez-vous de l'appui de ceux qui partagent votre point de vue. Les partisans se laissent moins influencer que les indécis par des reportages défavorables dans les médias (en général). Des partisans éclairés peuvent exercer une grande influence sur le public.

En fait, les partisans peuvent constituer une première ligne de défense subtile en offrant d'autres points de vue (dans des lettres adressées au rédacteur en chef, par exemple), ce qu'ils seraient moins portés à faire s'ils manquaient de renseignements.

9. Ne s'occuper que de la crise pendant toute sa durée

Une crise n'est pas le moment de défendre des politiques en s'appuyant sur un bilan supérieur ou sur des réalisations exceptionnelles par le passé. De tels accomplissements doivent faire l'objet de communications usuelles en dehors des périodes de crise; on devrait pouvoir toujours compter sur un bilan favorable en tout temps. Il peut toutefois être utile, même pendant une crise, que des tierces personnes parlent du bilan positif d'un organisme.

10. Réintégrer la crise dans le cours normal des activités

Lorsqu'une crise commence à se résorber et que l'organisme semble reprendre le contrôle, il faut manifestement reléguer le dossier à l'arrière-plan. Pour dissiper l'atmosphère de crise, la situation doit perdre son statut de crise et s'insérer dans les activités quotidiennes de l'organisme.

11. Procéder à un examen rétrospectif

Une fois la crise terminée et les choses revenues à la normale, il est important, tant sur le plan de la communication que sur celui du fonctionnement, de procéder à un examen rétrospectif. C'est le moment où tous les participants s'assoient pour étudier la façon dont le plan d'action a fonctionné. Y avait-il un plan? Dans la négative, en élaborer un. Passez en revue les auteurs des mesures prises, le moment des événements, la raison des événements. Quelles leçons en a-t-on tirées?

Assurez immédiatement le suivi, apportez les modifications qui s'imposent pour être mieux préparé la prochaine fois (il y a toujours une prochaine fois).

RÉSUMÉ DES LEÇONS TIRÉES

Les crises sont inévitables. Il ne s'agit pas tellement de savoir si le gouvernement fédéral se trouvera mêlé à une crise, mais de savoir quand elle se produira et quelle en sera l'ampleur.

1. **Élaborer un plan de gestion de crise**

2. **Se préparer au pire**

   Décelez les situations qui peuvent dégénérer en crise.

   Mettez en place un mécanisme de surveillance continue des questions d'actualité.

   Mettez à l'essai le plan de gestion de crise.

   Formez vos principaux intervenants/ porte-parole.

3. **Prendre les devants**

   Établissez votre intégrité.

   Faites les manchettes.

   Prenez la situation en main.

   Désignez un porte-parole et des suppléants et gardez les mêmes porte-parole pendant toute la durée de la crise.

   Informez les médias.

   Ne reportez pas les mesures à prendre.

4. **Établir la liste des contacts**

5. **Éviter la panique**

   Qui qualifie cette situation de crise?

   Ne croyez pas tout ce que vous entendez, voyez ou lisez dans les médias.

   Sachez reconnaître les auditoires cibles et axez les communications sur eux.

   Ne vous en faites pas si vous n'avez aucune solution instantanée, définitive, à proposer face à la crise. Évitez les réactions réflexes aux menaces perçues.

6. **Prendre des moyens pour éviter l'aggravation de la situation**

   Ne créez jamais de bouc émissaire, mais s'il est manifeste qu'une personne ou une politique est à blâmer, prenez sans tarder les mesures qui s'imposent.

7. **Évaluer la situation de plusieurs points de vue**

   Les éditoriaux ou des reportages télévisés défavorables peuvent amener les hauts fonctionnaires à croire que la situation est pire qu'elle ne l'est en réalité.

8. **Déterminer les partisans possibles et les renseigner**

   Des partisans éclairés et informés peuvent avoir plus d'influence sur le public qu'on ne le croit habituellement.

9. Ne s'occuper que de la crise pendant toute sa durée

Une crise n'est pas le moment de défendre les politiques en s'appuyant sur un bilan supérieur ou sur des réalisations exceptionnelles par le passé.

10. Réintégrer la crise dans le cours normal des activités

Lorsqu'une crise commence à se résorber, réintégrez cette question dans les activités quotidiennes de l'organisme.

11. Procéder à un examen rétrospectif

Assurez immédiatement le suivi, apportez les modifications nécessaires afin d'être mieux préparé la prochaine fois.

Si la situation s'aggrave, soyez prêt à poursuivre les activités de gestion de crise et à appuyer l'équipe centrale de gestion de crise.

CONCLUSIONS

Pendant une crise, ne s'occuper que de la crise.

Il y a deux aspects essentiels à la façon de s'occuper d'une crise :

- Sur le plan de la politique ou du fond, vous pouvez prendre des mesures afin de régler le problème.
- Sur le plan de la communication, vous pouvez tenir le public, les médias et les groupes d'intérêts au courant de ce que vous faites et de vos raisons.

Une grande partie de la gestion de crise est reliée à l'aspect communication. Une communication bien orchestrée peut aider grandement à neutraliser une crise.

Comme bon nombre de crises auxquelles le gouvernement doit faire face mettent en cause plus d'un ministère, la collaboration et la coordination interministérielles s'imposent. Ce n'est pas le moment d'entamer des débats sur les méthodes à suivre ou de répartir les responsabilités.

Les procédures de gestion de crise sont essentielles. Les gestionnaires doivent comprendre clairement leurs rôles et responsabilités, au début et pendant une crise. La formation et les exercices permettent de bien se préparer.

Du point de vue de la communication, il est nécessaire de diffuser un message unique, de disposer d'une information claire, exacte et fiable; le message doit émaner d'un porte-parole principal, appuyé par des porte-parole subalternes puisant à la même source d'information.